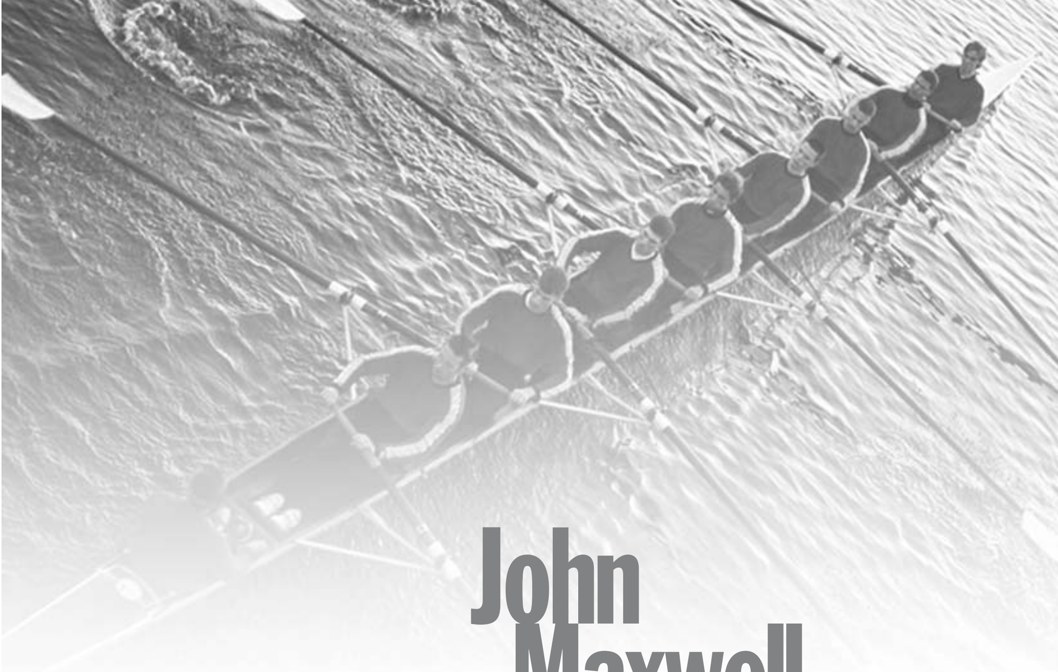
A arte de influenciar pessoas



John Maxwell

A arte de Influenciar Pessoas

Sozinho não se chega a lugar algum

Traduzido por
Omar de Souza

EDITORA

São Paulo

A ARTE DE INFLUENCIAR PESSOAS

Categoria: Liderança & Gestão / Motivação

Título original: Be a People Person
Editora responsável: Silvia Justino
Editor-assistente: Omar de Souza
Revisão de provas: Tereza Gouveia
Supervisão de produção: Lilian Melo
Colaboração: Miriam de Assis
Capa: Douglas Lucas
Imagem: Getty Images / Purestock

Os textos das referências bíblicas foram extraídos da *Nova Tradução na Linguagem de Hoje* (Sociedade Bíblica do Brasil), salvo indicação específica.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Maxwell, John C., 1947 —

A arte de influenciar pessoas: sozinho não se chega a lugar algum / John C. Maxwell; traduzido por Omar de Souza — São Paulo: Mundo Cristão, 2007.

Título original: Be a People Person
ISBN 978-85-7325-454-9

1. Liderança 2. Motivação (Psicologia) 3. Negócios 4. Relações interpessoais — Aspectos religiosos — Cristianismo I. Título.

07-0555 CDD—158.2

Índice para catálogo sistemático:
1. Relações interpessoais: Psicologia aplicada 158.2

Publicado no Brasil com a devida autorização e com todos os direitos reservados pela:
Associação Religiosa Editora Mundo Cristão
Rua Antônio Carlos Tacconi, 79, São Paulo, SP, Brasil, CEP 04810-020
Telefone: (11) 2127-4147 — Home page: www.mundocristao.com.br

Editora associada a:
- Associação de Editores Cristãos
- Câmara Brasileira do Livro
- Evangelical Christian Publishers Association

A 1ª edição foi publicada em março de 2007.

Impresso no Brasil

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 07 08 09 10 11 12 13

Esta obra é uma oportunidade de compreender, de forma detalhada, o que John Maxwell aprendeu e tem usado com sucesso ao longo de sua vida. A arte de influenciar pessoas: sozinho não se chega a lugar algum *é um livro-guia. Até mesmo o "Sumário" serviu-me como estímulo ao pensamento e induziu-me a questionar qual é, em última análise, o principal requisito para o crescimento pessoal. As perguntas que fiz, o livro respondeu.*

Fred Smith

Sumário

Dedicatória

Este livro é dedicado às três congregações nas quais tive o privilégio de exercer ministério pastoral.

A Igreja de Cristo em Christian Union
Hillham, Indiana
1969-1972

Igreja Memorial da Fé
Lancaster, Ohio
1972-1980

Igreja Wesleyana Skyline
Lemon Grove, Califórnia
1981-1995

Essas igrejas representam milhares de relacionamentos que moldaram minha liderança. Foi a partir dessas experiências que escrevi este livro. A única verdade que soa mais alto que qualquer outra é:

As pessoas não se importam com quanto você sabe
Até saber quanto você se importa com as pessoas.

Prefácio

SE DEUS CRIOU ALGUÉM CAPAZ DE conquistar qualquer um que esteja à sua volta, esse é John Maxwell. É só ele entrar em qualquer ambiente para que chame atenção das pessoas, estimule-as a reagir com entusiasmo e as motive a partir para a ação. De seu carisma genuíno, emana um espírito simpático e generoso, e numa época como a nossa, de tele-evangelistas e líderes que adoram ostentação, John Maxwell firma-se como rocha de integridade.

Durante os anos nos quais convivi com John como amigo e companheiro de palestras, observei que ele é exatamente o que se vê. Não há engodo ou falsidade em sua vida, e ele já percorreu pessoalmente todas as trilhas que recomenda às pessoas a quem fala.

Uma de minhas grandes alegrias pessoais é ter oportunidade de trabalhar com John em seminários sobre liderança e desfrutar a energia que ele gera em suas platéias. Embora possua habilidades excepcionais quando assume o microfone, o que mais me impressiona nele é a sinceridade que demonstra nos bastidores. Ele seleciona os membros de sua equipe a partir da força que demonstram em sua área de especialidade, e os ajuda a se tornar ainda mais fortes.

John incentiva o potencial individual das pessoas, e é tão seguro do que faz que não precisa de puxa-sacos que o adulem

o tempo todo. Seu ministério com pessoas é muito bem-sucedido, e seu programa de discipulado combina desafios e responsabilidades.

Você vai adorar o senso de humor de John Maxwell, assim como sua habilidade de contar histórias com entusiasmo e emoção. Também se sentirá motivado a ser mais tolerante com gente de temperamento difícil, e se colocar os princípios deste livro na prática, nunca mais será a mesma pessoa.

Florence Littauer
São Bernardino, Califórnia

1

O que me aproxima das pessoas?

As qualidades que gostamos de ver nos outros

A BASE DA VIDA É GENTE, E COMO uma pessoa se relaciona com a outra. O sucesso, a realização pessoal e a felicidade dependem de nossa capacidade efetiva de relacionamento. A melhor maneira de se tornar uma pessoa magnética é desenvolver qualidades que também nos sejam atraentes.

No momento em que eu preparava este capítulo, recebi um cartão anônimo de um membro de minha igreja. Foi especialmente valioso porque refletia a importância dos relacionamentos carinhosos e gratificantes:

> Quando pessoas especiais tocam nossa vida, compreendemos, de repente, como o mundo pode ser belo e maravilhoso. Elas mostram como as maiores esperanças e os sonhos podem nos levar longe, desde que olhemos para dentro de nós mesmos e acreditemos em nosso potencial. Elas nos abençoam com seu amor e sua alegria por meio de tudo que oferecem. Quando pessoas especiais tocam nossa vida, ensinam a viver.

Essas palavras refletem o tipo de pessoa que você é diante das outras? Receber aquele cartão foi bênção para mim. Percebi

como foi apropriado na concepção deste capítulo, no qual analisamos as qualidades que precisamos desenvolver na vida: as mesmas que gostamos de ver nos outros.

Certa vez, o cartaz de uma rede norte-americana de lojas de roupas e acessórios, a Nordstrom's, chamou minha atenção: "A única diferença entre uma loja e outra é a maneira de tratar clientes". Trata-se de uma declaração ousada. A maioria das lojas anunciaria a qualidade de suas mercadorias ou a diversidade de produtos como forma de se distinguir da concorrência.

A diferença entre a Nordstrom's e as demais, segundo o funcionário de uma concorrente, é que outras lojas são voltadas para a política empresarial; a Nordstrom's é voltada para as pessoas. Seus funcionários são treinados para reagir com rapidez e gentileza diante das reclamações dos clientes. O resultado disso, nas palavras da escritora Nancy Austin, é que "a Nordstrom's não tem clientes; ela tem fãs".

Um estudo conduzido pela organização Technical Assistance Research Programs (Tarp), sediada em Washington, revela que a maioria dos consumidores não recorrerá à gerência caso alguma coisa saia errado com a compra. Contudo, a Tarp descobriu que, dependendo da gravidade do problema, o consumidor relatará sua experiência negativa, em média, a um grupo de amigos e conhecidos que pode variar de nove a dezesseis pessoas.

Cerca de 13% desses clientes contarão sobre sua insatisfação a mais de vinte pessoas. Mais de dois de cada três consumidores que recebem tratamento ruim nunca mais comprarão naquela loja novamente. Pior ainda: a gerência jamais saberá o que aconteceu. Toda empresa pode cometer algum erro

uma vez ou outra. Acontece que, do ponto de vista do cliente, o que vale é o comportamento da empresa diante do erro. Esse é o segredo do sucesso da Nordstrom's.

O estudo da Tarp também revela que 95% dos consumidores insatisfeitos voltam a comprar na mesma loja, desde que o problema que enfrentaram seja solucionado com rapidez. Melhor ainda, contarão a oito pessoas, em média, que a situação foi resolvida a contento. O truque que gerentes e vendedores precisam conhecer é simples: dedicar o tempo apropriado às necessidades dos clientes.

Este capítulo, com certeza, não se refere a lojas de departamentos e serviço de atendimento a clientes, mas esses dados da pesquisa permitem vislumbrar alguns princípios que podem nos dizer algumas coisas a respeito dos relacionamentos interpessoais:

- Estamos sempre prontos para atender às necessidades das outras pessoas?
- O que fazemos diante dos problemas: fugimos deles ou os enfrentamos?
- Costumamos falar mais sobre as coisas positivas ou as negativas?
- Concedemos às pessoas o benefício da dúvida ou nossa tendência é presumir o pior?

A regra de ouro

Qual é o segredo dos relacionamentos interpessoais? É se colocar no lugar da outra pessoa, em vez de colocar as pessoas no lugar que achamos que devem ficar — ou seja, enquadrá-las.

Cristo ensinou uma regra irretocável para quem quer estabelecer relacionamentos humanos de qualidade. Nós a chamamos “regra de ouro”, expressão que surgiu mais ou menos no século 17.

Quase no fim do Sermão da Montanha, Jesus resumiu uma série de reflexões profundas sobre o comportamento humano numa frase: “Assim, em tudo, façam aos outros o que vocês querem que eles lhes façam” (Mt 7:12).

Nesse breve mandamento, Cristo ensinou dois pontos sobre a evolução dos relacionamentos humanos: devemos decidir como queremos ser tratados; em seguida, precisamos começar a tratar os outros da mesma maneira.

Há pouco tempo, levei minha filha Elizabeth para almoçar num restaurante. A garçonete, uma senhora cujo trabalho seria cuidar bem das pessoas, nos fez sentir como se a estivéssemos incomodando. Era mal-humorada, nada solícita e ranheta. Todos os clientes perceberam que o dia dela não estava sendo bom. Elizabeth olhou para mim e disse: “Papai, ela é bem rabugenta, não é?”. Limitei-me a concordar, contrariado.

A certa altura, tentei mudar aquela atitude tão negativa da garçonete. Puxei uma nota de dez dólares e disse: “Você poderia me fazer um favor? Teria como trocar essa nota de dez dólares? É que gostaria de lhe dar uma boa gorjeta hoje”. A mulher olhou para mim, hesitou por alguns instantes e, logo depois, correu até o caixa. Depois de trocar o dinheiro, ela passou os quinze minutos seguintes em volta de mim e de Elizabeth. Agradeci a ela pelo serviço, disse que havia sido solícita e atenciosa e deixei uma boa gorjeta.

Quando fomos embora, Elizabeth perguntou: “Papai, reparou como aquela mulher mudou o jeito de nos tratar?”. Aproveitando aquela oportunidade de ouro, respondi: “Elizabeth, se quer que as pessoas tratem você corretamente, faça o mesmo com elas. Em muitos casos, sua atitude mudará a delas”.

Elizabeth nunca esquecerá aquela lição porque viu uma mudança notável acontecer diante de seus olhos. Aquela senhora mal-humorada não fizera por merecer um tratamento gentil. No entanto, quando foi tratada de maneira diferente — ou seja, da mesma forma que eu gostaria de ser tratado e acreditava que ela seria capaz de fazer —, sua perspectiva mudou de repente.

Seja qual for sua condição num relacionamento, se percebeu que há uma questão a ser resolvida, então a responsabilidade de fazer um esforço concentrado para gerar mudança positiva está em suas mãos. Pare de acusar os outros e tentar se justificar. Tente ser fonte de inspiração e exemplo, mostrando a atitude mais apropriada para a ocasião. Tome a decisão de não ser a pessoa que apenas reage, mas a que toma a iniciativa.

Cinco maneiras das quais você gosta de ser tratado

Os próximos cinco tópicos parecem tão simples que você pode até achar desnecessário falar sobre eles. Contudo, costumamos subestimá-los. As virtudes que fazem de um relacionamento algo positivo não são tão complicadas assim. Não há um leitor sequer deste livro que não goste, nem precise dessas virtudes ou não reaja ao vê-las em outras pessoas.

Você deseja que as pessoas o incentivem

Não há exercício melhor para fortalecer o coração do que levantar o moral de uma pessoa que está *na pior*. Pense nisso: seus melhores amigos são aqueles que o incentivam. Não dá para manter relacionamentos profundos ou íntimos com pessoas que sempre nos depreciam. Temos a tendência de evitar gente assim e procurar quem acredita em nosso potencial e nos dá força.

Há alguns anos, o livro *Psychocybernetics* [Psicocibernética], do dr. Maxwell Maltz, era um dos títulos mais vendidos e populares. O autor era um cirurgião plástico que transformava rostos desfigurados e os fazia mais atraentes. Ele notou que, em todos os casos, a imagem que o paciente fazia a respeito de si era melhor depois de feita a cirurgia. Além de ser um cirurgião de sucesso, o dr. Maltz era um grande psicólogo que compreendia a natureza humana.

Uma mulher rica estava muito preocupada com o filho e procurou a orientação do dr. Maltz. Ela acreditava que o rapaz passaria a controlar os negócios da família depois que o pai morresse. No entanto, quando o jovem chegou à idade apropriada para ocupar a direção, recusou-se a assumir aquela responsabilidade e optou por seguir um caminho totalmente diferente. A mãe achava que o dr. Maltz seria capaz de ajudá-la a convercer o filho de que estava cometendo um erro terrível. O médico concordou em atender o jovem e tentar descobrir as razões que o levaram a tomar aquela decisão.

O rapaz começou a explicar: "Eu adoraria assumir os negócios da família, mas o senhor não tem idéia do tipo de relacionamento que eu tinha com meu pai. Ele era um homem obstinado, que lutou muito para vencer na vida. Queria

me ensinar a ter autoconfiança, mas cometeu um erro muito grande. Ele tentou me passar esse princípio de forma negativa. Pensava que a melhor maneira de fazer isso era deixando de me incentivar ou elogiar. Para meu pai, eu tinha de ser um sujeito durão e independente".

Ele continuou a contar seu drama. "Todo dia jogávamos bola no jardim de casa. O objetivo era que eu defendesse dez chutes seguidos. Mas, mesmo que eu agarrasse a bola oito ou nove vezes, ele sempre fazia o possível para chutar a décima da maneira mais difícil só para que eu não conseguisse. Ele era capaz de chutar com muita força ou fora de meu alcance, mas sempre de alguma maneira que eliminasse qualquer chance de eu fazer a décima defesa seguida."

O jovem fez uma pequena pausa. E continuou: "Ele nunca me deixava fazer a décima defesa. Nunca. E acho que por isso eu precisava me afastar dos negócios da família. Eu quero agarrar o décimo chute".

Aquele rapaz cresceu acreditando que nunca seria capaz de alcançar o nível de perfeição exigido pelo pai. Eu não gostaria de ser responsável por causar danos emocionais a minha esposa, meus filhos ou meus amigos por deixar de oferecer a eles todas as oportunidades possíveis de progredir.

Quando jogava *wiffleball* (uma variação do beisebol) com Elizabeth, eu costumava fazer os arremessos e ela rebatia. Dizia a ela que minha obrigação era atingir o taco com a bola. Certa vez, ela tentou rebater, no mínimo, umas vinte vezes sem conseguir acertar uma sequer. No fim, desesperada e decepcionada, ela disse: "Preciso de outro arremessador. Você não consegue acertar a bola". Fui devidamente esculachado

por ter falhado em garantir que ela acertasse a bola. A partir dali, passei a me esforçar mais.

A história do empresário Eugene Lang nos apresenta um exemplo definitivo de encorajamento. Ele foi escolhido Homem de Sucesso do Ano da revista *Success* em 1986. O texto a seguir é parte de um artigo sobre a forma pela qual Lang incentiva as pessoas.

> Um homem grisalho está em pé, sozinho, no centro do palco. É uma presença distinta, paternal, com um elegante terno de lã e um bigode bem discreto. Vasculha o ambiente iluminado pelo sol, vê as paredes descascando e as cortinas esfarrapadas, mas seu olhar repousa sobre as pessoas.
>
> São homens e mulheres negros e hispânicos que ocupam a maior parte dos assentos do auditório. Embora alguns nem falem inglês, a atenção de todos está concentrada no homem que está lá no alto. Só que o discurso não é dirigido a eles. Ele voltou àquele lugar, onde já esteve na condição de estudante, para falar a 61 alunos da sexta série do ensino fundamental, todos usando capelos e becas azuis, sentados nas primeiras filas.
>
> "Esta é sua primeira cerimônia de formatura — a hora mais perfeita para sonhar", ele diz. "Sonhem com aquilo que desejam ser, o tipo de vida que desejam ter. E acreditem nesse sonho. Estejam preparados para batalhar para que ele se realize. Sempre lembrem que cada sonho é importante simplesmente por ser seu. É seu futuro. E vale a pena lutar por ele."
>
> Ele prossege: "Vocês devem estudar. Devem aprender. Devem freqüentar as aulas das séries que faltam do ensino fundamental, do ensino médio e da faculdade. Vocês